

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2004-2009

Hana Zavoralová

Nástroje motivace a stimulace lidských zdrojů

Tools used for motivation and stimulation in human resources

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze 25. prosince 2008

Hana Zavoralová

Obsah

Resumé.....	4
Summary.....	4
0 Úvod	5
1 Charakteristika motivace a stimulace	6
1.1 Proces motivace	8
1.2 Zdroje motivace	10
2 Motivace pracovního jednání	20
2.1 Teorie pracovní motivace	21
2.2 Teorie pracovní motivace a výkonu	24
3 Nástroje motivace a stimulace lidských zdrojů	29
3.1 Hodnocení pracovníků.....	29
3.2 Vzdělávání pracovníků	32
3.3 Odměňování jako součást efektivní motivace pracovníků	37
3.4 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry pracovníků	43
3.5 Účast pracovníků na řízení	47
3.6 Pracovní podmínky	50
3.7 Péče o zaměstnance	51
3.8 Samotná práce a pracovní úkoly.....	53
4 Motivační program organizace.....	57
5 Závěr	59
6 Soupis bibliografických citací	61

Resumé

Tato bakalářská práce nazvaná Nástroje motivace a stimulace lidských zdrojů se zabývá lidskou motivací, která ovlivňuje lidské chování a jednání. To vše ve světle pracovního výkonu. Tato práce obsahuje shrnutí základních nástrojů a prostředků ovlivňování pracovní motivace a stimulace pracovníků, jako je např. hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, jejich odměňování, vliv participace pracovníků na řízení organizace, na jejich motivaci, vliv pracovních podmínek a možnosti péče o pracovníky. Cílem této bakalářské práce je ukázat účinné formy a prostředky motivace pracovníků. Pojednává jak o klasických metodách motivace, tak o nepříliš známých technikách.

Summary

Bachelor thesis „Tools used for motivation and stimulation in human resources“ acquaints to methods and tools used for motivating people in the organizations. The first chapter defines basic terms as motivation, motive and stimulation. Its subchapters deal with definitions about sources and process of motivation and stimulation. The second chapter presents theories about work motivation and theories about motivation and productive output. The third chapter shows tools of motivation and stimulation of human resources. Major attention is paid to a presentation of these tools, e.g. personal development of employees, managing their careers, their education or employees welfare. The last chapter deals with motivation program within organization and sums up theoretic knowledge about motivation.

Úvod

Motivace je základní hnací silou lidského jednání. V dnešní době se motivace stala důležitým faktorem úspěšnosti. V první kapitole bakalářské práce se věnuji charakteristice základních pojmů souvisejících s motivací a samotnému pojmu motivace, dále jejím zdrojům i procesu motivace. Svě místo zde má i vysvětlení pojmu a problematiky stimulace. Druhá kapitola pojednává o motivaci pracovního jednání a vysvětluje teorii motivace a výkonu. Ve třetí kapitole představuji nástroje motivace a stimulace jako činitele pracovního jednání. Tyto nástroje zahrnují rozvoj pracovníků, možnosti jejich odměňování, jejich pracovní podmínky a prostředí a význam jejich samotné práce. Další, čtvrtá, kapitola obsahuje charakteristiku motivačního programu organizace a jeho význam pro podnik.

Cílem práce je zmapování a shrnutí účinných forem a prostředků motivace pracovníků. Zajímala jsem se o klasické metody motivace, ale také o nepříliš známé techniky. Téma motivace jsem si vybrala, jelikož sama pracuji a zároveň studuji, a zajímalo mne, co člověka pohání k různým aktivitám, zejména pracovním, a co může firma udělat pro to, aby byli její zaměstnanci motivováni k úspěšnému plnění svých pracovních povinností. Motivované lidské zdroje jsou kromě jiných zdrojů důležitým předpokladem k dobrému fungování organizace a jejímu rozvoji.

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za pomoc a čas, který mi věnovala.

1 Charakteristika motivace a stimulace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, v překladu hýbat, pohybovat. Pohyb je mimochodem jedním ze základních předpokladů existence našeho vesmíru. Vše je v pohybu, od malých elektronů v atomu až po planety ve vesmíru. Stagnace a ustrnutí znamená smrt. Pohyb uvádí v život. V tomto ohledu můžeme motivaci nazvat „něco“, co nás vede (žene) k určitému jednání, k určité činnosti. Motivaci tedy můžeme chápat jako souhrn hybných sil, které nás aktivizují k nějaké činnosti. Těmito hybnými silami rozumíme takové síly, které nás dokáží podněcovat, podpořit nebo naopak utlumit v určitém konání. *„Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle.“* (Štikar a kolektiv, 2000, s. 67)

Motivace je oblastí velmi zajímavou, ale také velmi složitou, a to z toho důvodu, že každý z nás může reagovat na určitý podnět jinak, v jiné intenzitě a trvání. Existují tři dimenze motivování:

- dimenze směru vyjadřuje orientaci (zaměření) nebo odvádění člověka od určité činnosti („rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ atd.),
- dimenze intenzity znamená, že každá zaměřená činnost jedince je v závislosti na intenzitě (síle) motivace více či méně usilovná, člověk tak v různé míře vynakládá na tuto činnost svou energii („docela bych chtěl...“, „velmi toužím...“ atd.),
- dimenze vytrvalosti, stálosti vyjadřuje, do jaké míry je člověk schopen se dané činnosti, ve stejném směru a intenzitě, i nadále věnovat (Provazník, Komárková, 1998, s. 35).

V souvislosti s motivací je nutné rozlišit pojmy motiv a stimul. **Motiv** je možné charakterizovat jako „... *vnitřní hybné síly a pohnutky, které nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů v hierarchických (někdy i konfliktních) vztazích.*“ (Štikar a kolektiv, 2000, s. 68)

Nakonečný (1996, s. 27) charakterizuje motiv jako vyjádření obsahu uspokojení potřeby.

„Motiv. Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242)

Hartl (1993, s. 110) uvádí, že motivy mají „... *významnou úlohu při emoční, myšlenkové a fantazijní činnosti člověka*“.

Motiv působí tak dlouho, dokud není jeho příčina vyrušena a jedinec nedosáhl uspokojení své potřeby. Takovéto motivy označujeme jako motivy cílové (terminální). Existují však i motivy, ke kterým nelze přiřadit žádné cílové uspokojení. V případě takovýchto motivů jde např. o určitou zájmovou oblast. Jedná se o motivy instrumentální. Zajímavostí u problematiky motivů je např. jejich vzájemná souvislost. Motiv, stejně jako mnoho jiných skutečností v lidském životě, nepůsobí sám. Většinou na naši psychiku „útočí“ motivů více. Pokud působí např. dva motivy, které spolu nějakým způsobem souvisejí, mohou se vzájemně posilovat a podporovat. Naopak u dvou a více rozdílných motivů tuto podporu a posilování očekávat nelze (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242).

Stimul se velmi často zaměňuje za pojem motiv. Jde sice o blízké, nikoli však stejné pojmy. Hlavním rozdílem mezi pojmy motiv a stimul je fakt, že motiv vychází z vnitřního psychického prostředí, kdežto stimulem rozumíme vnější

působení na psychiku člověka. „*Stimuly jsou vnějšími pobídkami, incentivami, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí.*“ (Štikar a kolektiv, 2000, s. 68)

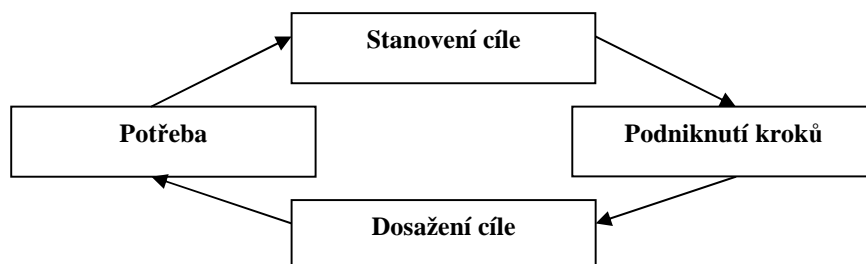
Stimulací rozumíme působení vnější pobídek na psychiku člověka, které vedou ke změně jeho psychických procesů a ovlivňují jeho motivaci. Stimulací můžeme označit působení nějakého děje či procesu, který člověka (i jiné živé organismy) buď podněcuje nebo tlumí v určité aktivitě nebo činnosti. „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ (Provazník, Komárková, 1998, s. 37)

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace působí na psychiku jedince z vnějšího prostředí, kdežto motivace vychází zevnitř. Stimulace tak může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným rysem však bývá ovlivňování jednání člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů a tím i jeho motivace. Toto působení ale nemusí být jen záměrné, a tedy vědomé. V sociálních vztazích dochází k ovlivňování psychického stavu člověka z velké části zcela nevědomě.

1.1 Proces motivace

Motivované jednání má jeden cíl, kterým je uspokojování našich potřeb. „*Lidé jsou motivováni v případě, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby.*“ (Armstrong, 2007, s. 220) Jak uvádí Weiner (1980, s. 257), chování následované odměnou zvyšuje pravděpodobnost toho,

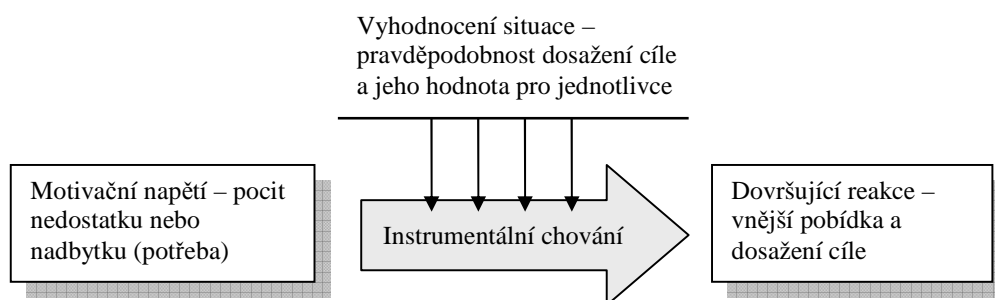
že toto chování bude následně zopakováno. Proces motivace dle modelu Armstronga (1999, s. 296):



Obr. 1.1 Proces motivace

Model procesu motivace dle Armstronga naznačuje, že motivace vždy začíná uvědoměním si neuspokojení svých potřeb. Tyto potřeby iniciují přání či snahu dosáhnout určitého stavu či něco získat. Následně se stanovují cíle, které povedou k uspokojení těchto potřeb a přání. Další fází je podniknutí takových kroků, které povedou k dosažení stanovených cílů. „*Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.*“ (Armstrong, 1999, s. 296) V případě, že stanoveného cíle nebylo dosaženo a potřeba tak nebyla uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které k tomu vedlo, nebude v budoucnu opakováno.

Další model procesu motivace znázorňuje model Tureckiové:



Obr. 1.2 Cyklické schéma motivace (upraveno podle Nakonečný, 1995 a 2000, in: Tureckiová, 2004, s. 56)

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 56): „*Motivační proces má cyklický charakter:*

1. *Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění – a obnovení “psychického ekvilibria“ (dynamicky pojaté psychické rovnováhy) – je považováno za žádoucí (potřebné).*
2. *V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednotlivec nachází, příznivá...*
3. *V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje...*
4. *... redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby.“*

Po uspokojení jedné potřeby je vytvořen předpoklad uspokojení jiné, další potřeby, která se pravděpodobně objeví.

1.2 Zdroje motivace

Zdroji motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tzn. iniciují její zaměření, intenzitu a stálost. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály a postoje.

Potřeba je v psychologii chápána jako vnitřně prožívaný a ne vždy zcela uvědomovaný stav nedostatku něčeho, co je pro jedince velmi důležité (potřebné). Proto je vnímána jako základní zdroj veškeré naší činnosti. Nakonečný (1996, s. 29) uvádí: „... *potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťňuje, tj. nachází určitý objekt činnosti*

a s ním spojený instrumentální vzorec chování ... “ Potřeby nejsou vlastní jen lidstvu, tyto vnitřní stavy jsou blízké i jiným, nižším, živočichům. Potřeba se v našem prožívání projevuje vnitřním napětím. Toto napětí je způsobeno buď určitým nedostatkem nebo přebytkem. Pro organismus je samozřejmě rychlé odstranění tohoto napětí prioritou, a tak se snaží příslušnou potřebu uspokojit. Homola (1972, s. 55) uvádí, že „... *potřeby vyjadřují tedy požadavky člověka - co a kolik čeho nezbytně potřebuje, aby mohl přiměřeně existovat.*“ Slovo přiměřeně je samozřejmě relativní. Jinou představu o přiměřené existenci budou mít nejspíš různí zástupci jednotlivých společenských vrstev. Důležitým faktorem uspokojení (saturace) dané potřeby je, že člověk nalezne způsob, který mu to umožní (Provazník, Komárková, 1998, s. 42). V opačném případě by se jednalo o neuspokojení potřeby čili frustraci.

Potřeby se dle Provazníka a Komárkové (1998, s. 44) obvykle člení na biologické (fyziologické, vrozené) a sociální (psychogenní, společenské). **Biologické potřeby** jsou také nazývány potřebami primárními. Za jejich vlastnosti se považuje to, „... *že existují od narození a působí po celý život; udržení existence subjektu vyžaduje jejich pravidelné uspokojování; jsou projevem nerovnováhy ve vnitřním prostředí a jsou relativně nezávislé na vnějším prostředí; zasahují každou část těla; jsou cyklické, uspokojují se v pravidelných intervalech; každá potřeba je spojena s určitými reflexy, které jsou reakcemi na stimuly spojené s potřebou; neuspokojené potřeby vedou ke vzniku neklidu, ke generalizované aktivitě; potřeby mají určité vědomé aspekty – individuum potřebu pociťuje, ale nemusí si být vědomo každé složky nebo i celkového stavu potřeby; obecně jsou pocity provázející uspokojení potřeb příjemné a pocity provázející vznik a trvání potřeb nepříjemné.*“ (Homola, 1972, s. 62)

Maslow (1970, s. 35) uvádí, že „*potřeby, které jsou obvykle pokládány za východisko motivační teorie, jsou nazývány jako tzv. fyziologické drivy.*“ Pojem drive vysvětluje Homola (1972, s. 58) jako „... *puzení, tlak, vnitřní podmínka vyvolávající jednání.*“ Biologické potřeby vycházejí z podstaty fungování lidského těla jako biologického organismu. Podle K. B. Madsena mezi ně patří např. potřeba vzduchu, potravy, tekutin, odpočinku a spánku, sexu, pečování, optimální teploty, vyhnutí se bolesti a mj. potřeba činnosti (Provazník, Komárková, 1998, str. 45). Homola (1972, s. 62) výčet doplňuje ještě o potřebu vyměšování a mateřské péče.

V souvislosti s biologickými potřebami je nutné zmínit také pojem homeostáza, který formuloval již v roce 1859 fyziolog C. Bernard. Pojem homeostáza vysvětluje Hartl (1993, s. 63) jako „... *označení vnitřního, relativně stabilního rovnovážného stavu, tendence organismu stav rovnováhy při jeho narušení aktivně vyrovnat vznikem potřeby.*“ Sám Bernard tento princip formuloval takto: „... *výše vyvinuté organismy směřují k tomu, aby udržely určité konstantní vnitřní prostředí (např. určitou úroveň teploty), které je předpokladem jejich optimálního fungování. ... Změna nějaké konstanty vnitřního prostředí organismu vyvolává stav, který označuje jako potřeba a který aktivuje organismus k obnovení jeho vnitřní rovnováhy pomocí určitých vrozených vzorců chování (např. při zvýšené teplotě se organismus potí, čímž se vlastně ochlazuje apod.).*“ (Nakonečný, 1996, s. 59)

Maslow (1970, s. 36) tvrdí, že „... *nemůžeme všechny fyziologické (biologické) potřeby identifikovat jako homeostatické. ... Sexuální touha, potřeba spánku, činnosti a aktivit a mateřské chování nebyly dosud u živočichů prokázány.*“

Pojem biologické potřeby tak nezahrnuje pouze označení stavu nedostatku určitých látek, které jsou důležité pro zachování života a organismu, ale zahrnuje i potřeby organismu jako celku. (Nakonečný, 1996, s. 58)

Sociální potřeby a jejich podstata se vztahují k člověku jako k bytosti sociální, společenské a kulturní, nejen jako k bytosti biologické. Patří sem např. potřeba lásky, přijetí, potřeba dominance nebo seberealizace. Označujeme je též jako potřeby sekundární. Přímou navazují na potřeby primární. Příkladem vzniku sekundární potřeby může být případ, kdy určitá věc, člověk nebo situace, která se v procesu uspokojování potřeby primární objeví jen jako prostředek, je později spojována s uspokojením a dosažením rovnováhy a může se dále projevovat jako samostatná potřeba – nová motivační hodnota (Bedrnová, Nový, 2002, s. 245).

Návyk (Čáp, Mareš, s. 81) „... je učením získaný předpoklad, který pobízí člověka v určité situaci k určitému chování, obsahuje tedy motivační moment.“ Hartl (1993, str. 118) uvádí, že návyky jsou „... dle G. W. Allporta integrované systémy podmíněných reakcí či generalizované reakce na situace, které se opakují a jsou si podobné; nemožnost uskutečnit návyk vyvolává nelibost; žádoucí návyky usnadňují život (ranní oblékání, používání příborů), nežádoucí se obtížně odstraňují (mnohomluvnost) ...“

Jako návyky označujeme ty činnosti, které člověk v průběhu svého života realizuje často a pravidelně. Právě díky pravidelnosti se u něj tyto činnosti automatizují a fixují – vznikají u něj návyky a stereotypy. Pokud se dostaneme do situace, kterou již známe z dřívějšího a máme s ní spojeny určité činnosti, máme tendenci použít osvědčený, fixovaný stereotyp chování. Jednáme v souladu se svými návyky. Ty mohou být výsledkem jak naší výchovy,

tak vlastních sebeutvářecích aktivit. Návykem tedy označujeme opakovaný a zautomatizovaný způsob chování a činností člověka v určité situaci (Provazník, Komárková, 1998, s. 46).

Návyky, jako osvědčené modely chování, používáme i ve svém pracovním prostředí a při výkonu své práce. Jde jak o návyky, které se přímo dotýkají pracovní činnosti, tak o návyky, které používáme v pracovním chování a jednání. Cílem organizace je, v souvislosti s pracovní motivací jejích pracovníků, ovlivnit tuto jejich motivaci žádoucím směrem, tzn. pozitivně působit na jejich spokojenost s organizací, na zvýšení jejich pracovního výkonu a např. také loajality.

Zájmy mají v psychologii mnohoznačný význam. Pojem zájem bývá někdy spojován se schopnostmi člověka, jindy je jím označována i složka charakteru osobnosti. V obecné rovině je zařazován mezi motivy. Pěstování zájmů, tzn. různých koníčků, má na osobní rozvoj člověka velký vliv. Z hlediska duševní hygieny je pro psychiku člověka důležité mít čas na relaxaci. Zájmy však neslouží pouze k uvolnění, ale také k obohacení člověka a jeho osobnostní struktury.

K ilustraci toho, že význam pojmu zájem není jednotný, poslouží několik definic různých autorů (Bedrnová, Nový, 2002, s. 247):

- „*Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.*“ (pův. autor Rubinštejn, 1961)
- „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.*“ (pův. autor Růžicka, 1992)
- „*Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.*“ (pův. autor Říčan, 1975)

Hartl (1993, s. 238) zájem definuje jako „... *schopnost trvalejšího zaměření, soustředění na určitou činnost, s výrazným emočním doprovodem ...; stimuluje myšlení, paměť, vůli aj. psychické procesy; lidé se svými zájmy výrazně liší, a to nejen jejich zaměřením, ale i trvalostí, hloubkou, šířkou, intenzitou a hodnotou ...*“

Výčet zájmů podle Stavělova rozdělení (Provazník, Komárková, 1998, s. 48):

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. zájmy poznávací | 6. zájmy technické |
| 2. zájmy estetické | 7. zájmy rukodělné materiálové |
| 3. zájmy sociální | 8. zájmy výtvarné |
| 4. zájmy přírodní | 9. zájmy sportovní |
| 5. zájmy obchodní | |

Tento seznam lze samozřejmě rozšířit i o jiné zájmy, např. o zájem hudební, sběratelský či vědecký. Zájmem tedy můžeme označit zaměření člověka na určitou oblast jevů a činností, lze jej chápat jako zvláštní druh motivu.

Pojem **hodnota** je mnohoznačný a má několik desítek rozdílných definic.

Hodnoty lze pojímat jako komplexní významy (Štikar a kol., 2000, s. 65):

- „*zaměřenost (přání, ideály, cíle a normy, které řídí chování lidí),*
- *etický aspekt (co je dobré, žádoucí a mravné),*
- *závažnost (význam, pořadí, preferenci a vzájemnou pozici),*
- *souvztažnost (vytváření specifických seskupení, „trůsů“, subsystémů apod.),*
- *projevy v prožívání a jednání člověka.*“

Hartl (1993, s. 63) definuje hodnotu mj. jako „... *vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti*

s uspokojováním jeho potřeb, zájmů ...“ Hodnoty se vytvářejí a diferencují v procesu socializace.

Člověk se ve svém životě neustále setkává s věcmi a jevy, které jsou pro něj nové, neznámé. Poté, co je poznává, je také hodnotí (přisuzuje jim určitou hodnotu, důležitost a význam). Hodnoty se stávají součástí našeho sebepojetí a fungují jako obrana – hlídáme sami sebe, abychom byli tím, kým chceme být. Hodnocení některých skutečností přejímáme od svého sociálního okolí, někdy je toto přejímání až nekritické. Naše hodnocení pak tvoří „osobní hodnotovou mapu“ - hierarchii hodnot, která může být samozřejmě u každého jedince rozdílná. Některým jevům můžeme připisovat hodnotu vyšší, než jakou jim přisuzují ostatní. Hodnotou může být prakticky cokoli, záleží opravdu na každém z nás. Přesto existují hodnoty, které jsou obecně platné, a pro většinu lidí společné. Jsou jimi např. rodina, zdraví, děti, práce, svoboda, láska, úspěch, čest, upřímnost, peníze, vzdělání aj. (Provazník, Komárková, 1998, s. 49).

Hodnoty úzce souvisejí s tzv. **hodnotovou orientací**. Pojem hodnotová orientace vysvětluje Štikar a kol. (2000, s. 65) jako seskupení hodnot, jejich vnitřní organizaci a preferenci u jedince a následný vliv na jeho zaměřenost a celkové chování. *„Význam hodnotové orientace pro poznávání člověka spočívá především v tom, že představuje významný integrující faktor osobnosti. V hodnotové orientaci se promítá vliv společnosti nacházející se v určité etapě historického vývoje, stejně jako jeho životní zkušenosti získávané v průběhu individuálního života.“*

Mezi nejznámější klasifikace hodnot patří i typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle hodnot, které u nich převažují (Bedrnová, Nový, 2002, s. 249):

- *„typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,*
- *typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,*
- *typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,*
- *typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,*
- *typ politický – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Machtmensch, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,*
- *typ náboženský – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.“*

V současnosti by bylo samozřejmě možné rozšířit tento seznam o další typy, kterými jsou např. typ sportovní nebo technický. Hodnoty bývají také přirovnávány zájmům. Je nutné ovšem zdůraznit, že hodnoty jsou oproti zájmům charakterizovány jako specifické normy, tzn. mají, na rozdíl zájmů, individuálně normativní charakter.

Ideál lze charakterizovat jako názornou představu něčeho pozitivně hodnoceného a velmi žádoucího, něčeho, co pro nás znamená cíl našeho

snažení, jev, o který usilujeme. Ideálem může být např. typ osobního profilu, životní cíl, náš osobní nebo pracovní život. Pro lidskou mysl je přirozené snažit se porozumět vlastnímu životu a najít smysl života. Jak uvádí Provazník, Komárková (1998, s. 53) „... *ideály vznikají především vlivem působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – především rodiny a autorit obecně, významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace, zcela vyloučit nelze ani vliv návyku ...*“

Postoje lze obecně definovat jako ustálené způsoby myšlení. Štikar a kol. (2000, s. 70) postoje definuje jako „... *relativně stabilní soustavy hodnotících vztahů konzistentní povahy.*“ Jak dále uvádí, prostřednictvím postojů se projevuje hodnotová orientace jedince či pracovníka, jeho pracovní spokojenost a identifikace s organizací a prací.

Armstrong (1999, s. 277) uvádí, že „... *postoje se tedy vytvářejí na základě zkušenosti a následně ovlivňují chování.*“ Postoje však mohou být změněny získáním nových zkušeností. Bedrnová, Nový (2002, s. 58) definují postoje jako „... *trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.*“ Dále uvádí, že v každém postoji lze rozlišit:

- „*stránku kognitivní (poznávací, resp. hodnotící),*
- *stránku emocionální (citovou),*
- *stránku konativní (tzn. tendenci zcela určitým způsobem vůči objektu postoje jednat).*“

Významnou částí systému postojů každého jedince jsou i postoje, které se vztahují k práci. Tyto pracovní postoje, které se vztahují k široké škále pracovních problémů, lze obecně rozdělit do několika skupin (Štikar a kol., 2003, s. 109):

- *„postoje k organizaci (postoje k cílům organizace, k personální politice, k systému sociální péče, k organizační kultuře, k vrcholovému managementu apod.),*
- *postoje k nadřízeným (postoje vyjadřující vztah k jejich odbornosti, převažujícímu způsobu jednání s lidmi, k charakterovým vlastnostem apod.),*
- *postoje k pracovní skupině (postoje k úrovni mezilidských vztahů, postoje k sociálnímu klimatu, k úrovni kooperace apod.),*
- *postoje k práci a jejím podmínkám (vztah k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám práce, k platu apod.),*
- *postoje k mimopracovním podmínkám práce (postoje k bydlení, k dojíždění do zaměstnání apod.).*

Všechny uvedené a vysvětlené pojmy, tedy potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály, jsou považovány za základní zdroje motivace. I v tomto případě však platí, že každý člověk je individualita, a tak může každý z nás na různé podněty reagovat různě.

2 Motivace pracovního jednání

Motivace lidského chování je důležitá ve všech oblastech našeho života. Je proto významná i z pohledu ekonomiky a podnikání. Její součástí, která se týká jak zastávání pracovní pozice, tak pracovního výkonu samotného, je motivace k práci. Pracovní motivace znamená souhrnný postoj člověka ke své práci. Motivací lidského chování se zabývají (nejen) psychologové od poloviny minulého století. V té době byly formulovány také první teorie motivace lidského chování a pracovní motivace.

Pojem **pracovní motivace**, resp. motivace k pracovní činnosti, definuje Tureckiová (2004, s. 57) jako „... vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“ V souvislosti s pracovní motivací se rozlišují motivy, které vedou k volbě či výběru určitého typu pracovní činnosti:

- *„přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;*
- *nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.“*

Ve svém životě se setkáváme víceméně s kombinací obou těchto typů motivů. Ne každý má takové štěstí, aby měl takové zaměstnání, které ho baví a navíc ještě za něj dostával zapláceno. V případě, že máme práci, která nás momentálně nenaplňuje, je právě možné, a žádoucí, obrátit svou pozornost na jednotlivé prvky motivace a stimulace.

2.1 Teorie pracovní motivace

Většinu teorií pracovní motivace lze dle Štikara a kol. (2003, s. 102) shrnout do dvou skupin. „První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci; jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné a bez obtíží transformovatelné do pracovního života. Mezi tyto nejznámější teorie lze zařadit Maslowovu teorii hierarchie potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

Teorie A. H. Maslowa vychází z toho, že potřeby člověka jsou hierarchicky uspořádány. Maslow stanovil pět úrovní potřeb (Štikar a kol., 2003, s. 102):

1. *„fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu;*
2. *potřeby bezpečí – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí;*
3. *potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, sounáležitosti a identifikace s druhými;*
4. *potřeby úcty – sem náleží potřeba být respektován, potřeba prestiže a úspěchu;*
5. *potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.“*

Homola (1972, s. 141) o tomto systému uvádí, že „... lidské potřeby jsou v něm uspořádány do hierarchie prepotence, tj. dřívější potřeba v hierarchii musí být dříve uspokojena.“ Tzn., že člověk, který nemá uspokojeny základní fyzické

potřeby, jako je např. potřeba spánku, potravy, vzduchu či vody, nejspíš nebude mít tendence uspokojovat své vyšší potřeby, např. potřebu seberealizace či naplnění svých schopností a záměrů.

Do skupiny motivačních teorií zkoumajících typy motivů, jež ovlivňují lidskou motivaci, se řadí také Herzbergova dvoufaktorová teorie, která vychází z existence dvou motivačních podnětů. Vnější podněty (Štikar a kol., 2003, s. 103) „... zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Tyto faktory nazval F. Herzberg hygienickými; ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle „opotřebuje“.“ Neuspokojování a nenaplnění těchto hygienických faktorů vede k nespokojenosti. Vnitřní podněty (motivátory) souvisejí se vztahem pracovníka k pracovní činnosti, zajímavosti vykonávané práce a z ní plynoucího uspokojení. Motivátory se projevují ve výkonnosti.

Druhá skupina motivačních teorií se opírá o důkladnější vysvětlení pracovní motivace. Sdružuje modely, v nichž stěžejní postavení zaujímají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, které mají napomoci k úplnému pochopení motivace k práci. Mezi nejznámější teorie patří Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti a Adamsova teorie spravedlnosti (Štikar a kol., s. 104).

Základní tezí Vroomovy expektační teorie je, že síla motivu, který vede k aktivizaci a vynaložení úsilí nutného k dosažení cíle, je ovlivňována jak mírou očekávání, že dosažení tohoto cíle je možné, tak přitažlivostí cíle pro dotyčného jednotlivce. Tzn., že čím je cíl pro jednotlivce přitažlivější a také s tím, jak roste pravděpodobnost dosažení cíle, bude vynaloženo intenzivnější

úsilí k jeho dosažení (Tureckiová, 2004, s. 62). Úspěšnost této teorie závisí na přímé úměrnosti obou faktorů.

Na podobném principu jako je Vroomova teorie je založena také teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera. Tato teorie předpokládá, že motivační působení vyvolá u pracovníka, obvykle zcela podvědomě, určité hodnotící postupy. Porter a Lawler s Vroomem shodně „... vycházejí z toho, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace). Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a na tom, jak jedinec vnímá svoji profesionální roli. Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka.“ (Štikar a kol., 2003, s. 105)

Další, v praxi velmi známou, teorií je teorie spravedlnosti J. S. Adamse, která je založena na sociálním srovnávání uvnitř skupiny. Tzn., že (Tureckiová, 2004, s. 64) „... se jednotlivý pracovník (jako člen určité pracovní skupiny nebo týmu) srovnává s ostatními spolupracovníky (členy skupiny). Posuzuje vlastní vynaložený čas, síly a námahu, využití schopnosti a dovednosti ... potřebné k dosažení cíle (splnění úkolu) se „ziskem“ plynoucím z tohoto úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních.“

Výsledkem je buď pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. Pokud má pracovník dojem, že jeho pracovní úsilí je větší než jeho kolegů, a zároveň výsledný efekt pro něj nižší, je evidentní, že svůj výkon upraví vzhledem ke svému vynaloženému úsilí. Nespravedlnost, kterou pracovník pociťuje, tak má negativní vliv na jeho pracovní výkon a může ovlivnit i jeho pracovní vztahy (Štikar a kol., 2003, s. 105).

Obě skupiny, tj. teorie zaměřené jak na poznávání motivačních příčin, tak na motivační proces, nám umožňují nahlédnout do složité struktury motivace a lidského pracovního chování.

2.2 Teorie pracovní motivace a výkonu

Motivace a schopnosti člověka jsou základním předpokladem míry jeho výkonnosti. Tato výkonnost je subjektivní, protože každý z nás je jedinečný a má jiné schopnosti, dovednosti i motivaci. Výkon můžeme vyjádřit tímto jednoduchým vzorcem:

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivace}$$

Vysvětlení vzorce je zřejmé, kvalita výkonu je určena úrovní motivace, ale také úrovní příslušných schopností (Nakonečný, 1996, s. 226).

Jeho explikace však může být relativní. Např. pokud je přílišná motivace vyvolaná mimořádnou důležitostí konkrétního úkolu, nebývá výsledek vždy uspokojivý. Příčinou je skutečnost (Bedrnová, Nový, 2002, s. 255), že „... *přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu.*“ Např. v oblasti sportu je tzv. přemotivování sportovců běžnou záležitostí.

Je vhodné zdůraznit, že (Provazník, Komárková, 1998, s. 69):

- *„Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.*
- *Optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň*

motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.“

Mnozí z nás mají tendenci podávat vysokou úroveň výkonu téměř vždy, zatímco u některých lidí tato tendence chybí. Tento fakt charakterizuje tzv. výkonová motivace. **Výkonovou motivací** označujeme relativně stálou tendenci člověka dosahovat v rámci svých možností nejlepšího výkonu v činnostech, ve kterých se dá buď uspět či neuspět, tj. uplatní se u nich měřítko kvality. Dle Nakonečného (1996, s. 226) „... všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší. To pak vede k vytváření dvou typů lidí s ohledem na jejich výkony: typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu.“

Tyto tendence či potřeby lze v různé míře a intenzitě pozorovat u všech lidí. Záleží jen na tom, do jaké míry u dotyčného člověka převažuje tendence dosáhnout úspěchu nebo naopak, jakou intenzitu má jeho snaha vyhnout se neúspěchu. Výkonová motivace člověka se pak udává tímto vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu, lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince (Provazník, Komárková, 1998, s. 66). Úroveň výkonové motivace může být ovlivňována. Pro toto však neexistují žádné zaručené postupy. Lze se však inspirovat u používaných a ověřených přístupů k rozvíjení

výkonové motivace u dětí. Platí tu, že pozitivní zpětná vazba a pozitivní hodnocení zmůžou více než vytýkání nedostatků, negativní hodnocení a kritika.

V souvislosti s výkonovou motivací musíme zmínit ještě jeden její aspekt, kterým je **aspirace – aspirační úroveň**. Ta představuje výši nároků, které klademe na svůj výkon, tzn. úroveň cílů, které si vytyčujeme, a kterých se snažíme dosáhnout. Podle toho, jestli jich dosáhneme, je označujeme jako úspěch či neúspěch. Nejúspěšnější bývají tedy ti, jejichž touha prosadit se je nejvyšší (Provazník, Komárková, 1998, s. 72). Nakonečný (1996, s. 235) uvádí, že aspirace je „... *to, co jedinci doufají, že uskuteční ... Úroveň aspirace je proměnlivá veličina, jež variuje v souvislosti s různými činiteli, kteří ji ovlivňují a z nichž nejvýznamnější je úspěch ...*“ Projevuje se zde očekávání úspěchu či neúspěchu a hlavně zpětná vazba ze skutečně dosažených výsledků (úspěch, neúspěch).

Práce je přirozenou činností člověka a jako základní lidská činnost společenské povahy má uspokojovat řadu lidských potřeb (Homola, 1972, s. 301). V moderní společnosti je obvyklé, že lidé pracují. Práce a pracovní činnost je vykonávána cílevědomě, systematicky a záměrně – je tedy činností motivovanou. Pracovní výkonnost je ovlivněna řadou faktorů. Jedním z nich je motivační profil člověka. **Motivační profil člověka** je „... *vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření (profilu) osobnosti.*“ (Tureckiová, 2004, s. 68)

Dle Bedrnové, Nového (2002, s. 259) představuje motivační profil člověka individuálně specifickou a relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. V souvislosti s výkonovou motivací je uvedeno, že u některých osob

se vyskytuje tendence být úspěšný, u jiných zase dominuje tendence vyhnout se neúspěchu. První typ osob změny a výzvy ve svém životě vítá a možná i očekává, druhý typ považuje tyto či podobné situace za stav ohrožení. Důležité je, že oba tyto typy jsou pro konkrétní jedince dominantní, a tedy relativně stálé.

Motivační profil je tvořen velkým množstvím dimenzí různého obsahu. V každé z nich se jedinec může přiklonit buď k jednomu či druhému pólu, např.:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah,
- situační orientace – perspektivní orientace,
- individuální orientace – skupinová orientace,
- osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace,
- činnost – pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení.

Tyto uvedené příklady dimenzí motivačního profilu jsou víceméně obecné. Specifickou oblastí může být např.:

- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku (Bedrnová, Nový, 2002, s. 260).

Dalšími z faktorů, které ovlivňují motivaci v pracovním jednání jsou:

- míra sebevědomí a sebedůvěry,
- míra sebepojetí,
- míra sebehodnocení a sebeúcty.

Psychologie rozlišuje ještě dvě další skupiny motivů k práci, a to motivy související s prací samotnou – tzv. **intrinsická** motivace, a motivy,

které přicházejí zvnějšku, mimo oblast práce – tzv. **extrinsická** motivace. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří potřeba činnosti, potřeba společenského kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu (výkonová motivace), touha po moci, jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic, potřeba smyslu života a seberealizace (Provazník, Komárková, 1998, s. 85). Mezi extrinsické významné motivy lze zahrnout potřebu jistoty, potřebu peněz, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů, potřebu sounáležitosti či partnerského vztahu (Bedrnová, Nový, s. 263). Motiv, který na člověka působí, se v pracovní činnosti mohou projevovat různě. Z tohoto hlediska je tak možné je rozdělit na tři skupiny:

- motivy aktivní – přímo iniciují pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvářejí podmínky pro motivy aktivní,
- motivy potlačující – odvádějí od pracovní činnosti.

Z výše uvedeného lze usoudit, že pracovní motivace, ovlivňující pracovní činnost člověka a tím pádem i prosperitu organizace, je velmi subjektivní a proměnlivá. Pokud chce podnik obstát v konkurenčním prostředí, je nutné, aby pracovní motivaci svých zaměstnanců věnoval zvýšenou pozornost.

3 Nástroje motivace a stimulace lidských zdrojů

Motivované a relativně uspokojené lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu podniku. Na nich z velké části záleží, jak podnik funguje a profituje. Motivace však není jediným faktorem ovlivňujícím výkon lidských zdrojů. Dalšími jsou jejich schopnosti, dovednosti a vědomosti, které definují jejich kvalifikační potenciál. Záleží ovšem i na různých vnějších podmínkách, ve kterých člověk pracuje. Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance vytvořit takové pracovní podmínky, aby z hlediska ochrany zdraví při práci, bezpečnosti a hygieny, odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště. Jen „vyhovující“ pracovní podmínky však samy o sobě u zaměstnanců neobstojí. Trendem současné doby je nabídnout zaměstnancům i další hodnoty, které je budou motivovat vykonávat svou práci dobře a ještě jim umožní být spokojení. Mezi tyto hodnoty patří např. rozvoj pracovníků včetně vzdělávání, které je iniciováno podnikem, hodnocení pracovníků, hmotné odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod a hodnota práce samotné.

3.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků a jejich práce patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Pro zaměstnavatele je zásadní zjištění, jaký přínos znamenají jeho pracovníci pro podnik, a pro zaměstnance je velmi důležité a motivační slyšet zpětnou vazbu, tedy to, jak je s ním zaměstnavatel spokojen. Dle Bedrnové, Nového (2002, s. 365) znamená hodnocení pracovníka „... *posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává,*

a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ Hodnocení plní zejména poznávací a stimulační funkci, zabývá se (Koubek, 2007, s. 126):

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci,
- sdělováním výsledku takového zjišťování,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.

Posláním pracovního hodnocení je souhrnně posoudit (vždy za určité časové období) pracovníka z hlediska (Bedrnová, Nový, 2002, s. 365):

- *„jeho výkonnosti,*
- *souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky současného a případně i předpokládaného budoucího pracovního zařazení,*
- *jeho osobních vlastností ve vztahu k práci,*
- *míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní.*“

Koubek (1998, s. 166) uvádí, že výkon je v hodnocení chápán v širším slova smyslu, tj. jako souhrn výsledků práce, pracovního chování, pracovních schopností, které mají vztah k právě vykonávané činnosti, k jejich podmínkám a prostředí, ve kterém je práce vykonávána (způsobilost pracovníka pro práci na daném pracovním místě a v dané pracovní skupině).

Existují dva typy hodnocení pracovníků (Koubek, 1998, s. 166):

1. Neformální hodnocení – pracovník je průběžně hodnocen svým nadřízeným, má příležitostnou povahu; jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů; obvykle se nezaznamenává.
2. Formální hodnocení – je racionálnější a standardizované, má pravidelný časový interval; na rozdíl od neformálního hodnocení se z něj pořizují

dokumenty, které se zakládají do osobních materiálů (složky) pracovníka; tyto záznamy se používají pro další personální činnosti.

Zásadní roli u všech forem hodnocení pracovníka zastává přímý nadřízený hodnoceného.

Úkoly hodnocení pracovníků podle Koubka (1998, s. 168):

1. Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Dle výše uvedeného je evidentní, že hodnocení pracovníků nelze opomíjet. Hodnocení pracovníků může pomoci najít odpovědi na mnohé otázky a zároveň nabídnout řešení případných problémů. Mj. pomáhá stanovit silné a slabé stránky každého jednotlivého pracovníka, poskytuje pracovníkům

příležitost zlepšit svůj pracovní výkon. Z hodnocení lze získat podklady k odměňování pracovníka (dle jeho individuálního pracovního výkonu), pomáhá stanovit a aktualizovat potřeby zvyšování kvalifikace a vzdělávání a v neposlední řadě motivuje pracovníka k lepšímu výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k loajalitě a k identifikaci s cíli organizace.

3.2 Vzdělávání pracovníků

V moderní společnosti se požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti člověka neustále mění a hlavně zvyšují. Aby člověk na proměnlivém trhu práce obstál, musí si svou kvalifikaci prohlubovat a rozšiřovat. Jen tak má šanci uspět. Doba, kdy lidem stačilo školní vzdělání, je dávno pryč. Rysem moderní doby je vzdělávání jako celoživotní proces (Koubek, 1998, s. 206). Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem či organizací. Odehrává se buď v podniku, mimo podnik či na pracovišti. Podnikové vzdělávání umožňuje pracovníkům získat a osvojit si potřebné znalosti a dovednosti. Kromě efektu zvýšení a prohloubení profesní kvalifikace poskytuje pracovníkovi vytvoření podmínek pro seberealizaci, která je jedním z nejúčinnějších motivačních nástrojů.

Dle Tureckiové (2004, s. 89) existují zhruba tři vývojové stupně nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, ale pro svoji nahodilost a nesystematičnost nemají skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;

- **systematický přístup**, propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, prostřednictvím změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců;
- **koncepce učící se organizace**, je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu; firma se prostřednictvím učení svých pracovníků stává způsobilou pracovat se znalostmi v širokém rámci vnitřního a vnějšího prostředí a dle potřeby modifikuje své chování.

Jen flexibilní a na změny připravení pracovníci mohou obstát v moderní době, která přináší velmi rychlý technický rozvoj, nové technologie a postupy. Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je tak prohlubování pracovních schopností. Neméně důležité však také je, aby byl pracovník schopen vykonávat i další pracovní činnosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Pro to, aby se lidé učili a vzdělávali, musejí být motivováni. Měli by si uvědomovat, že aby mohli svou práci vykonávat ke své spokojenosti i spokojenosti jiných, musejí své znalosti, dovednosti a schopnosti neustále rozvíjet a zlepšovat. A motivovaní budou tehdy, pokud jim vzdělávání bude přinášet uspokojení, a to nejlépe hned několika potřeb. I sebelépe připravený a atraktivní vzdělávací program nemusí obstát, pokud jej jeho účastníci nebudou považovat za užitečný.

V procesu vzdělávání se setkávají minimálně tři partneři, kteří by měli dobře spolupracovat (Suchý, 2008, s. 7):

1. Aktivně se vzdělávající pracovník.
2. Management firmy (nadřízený, personální útvar, generální ředitel).
3. Vzdělavatel (lektor, trenér, mentor, kouč).

Mělo by jít o tři aktivní a motivované partnery, kteří jsou otevření novým myšlenkám a připraveni společně spolupracovat. Tito partneři mají vzájemnou odpovědnost za výsledky a efektivnost vzdělávání. Každý z nich má také navíc svou specifickou odpovědnost. Impulzy ke vzdělávání mohou přicházet od kteréhokoli z těchto tří partnerů. Efektivnost vzdělávání ve firmě závisí na aktivitě samotných pracovníků a samozřejmě také na souhře a stálém dialogu všech tří partnerů. Neméně důležitá je i atmosféra, která kolem vzdělávání ve firmě vznikne.

Do týmu by mohl patřit ještě čtvrtý partner, a to spolupracovníci pracovníka. Ti mohou hrát významnou roli v převádění nového poznání do praxe, mohou si z pracovníka vzít příklad a sami se začít vzdělávat a šířit znalosti i kladný postoj ke vzdělávání po celé firmě.

Cílem podnikového vzdělávání by však neměl být jen „mechanický“ rozvoj znalostí a dovedností pracovníků, ale zejména dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků. Tyto změny jsou totiž rozhodující pro další rozvoj firmy a udržení si její konkurenceschopnosti. Nové získané dovednosti, znalosti, ale také postoje a chování pracovníků jdou důležitým předpokladem k úspěšnému zavádění organizačních změn. Dle Tureckiové (2004, s. 92), jde o propojení:

1. ochoty a motivace k vynaložení určitého úsilí, které je nutné k tomu, aby pracovník získal nové dovednosti, osvojil si je a ve svém pracovním chování je použil;
2. schopností k osvojování si nových pracovních postupů;
3. možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nově nabyté způsobilosti v pracovní činnosti.

Jde tedy o propojení subjektivních a objektivních podmínek pro dosažení vysokého pracovního výkonu a o propojení tří rovin: roviny „chtít se učit“,

roviny „umět se učit“ a roviny „moci se učit“. Pokud jsme motivovaní a máme k učení předpoklady, je podnikové vzdělávání prostředkem ke změně našeho pracovního chování. Nastalé změny ve skladbě znalostí a dovedností většinou vedou, což je samozřejmě žádoucí, ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak práci vykonáváme či jak o ní přemýšlíme.

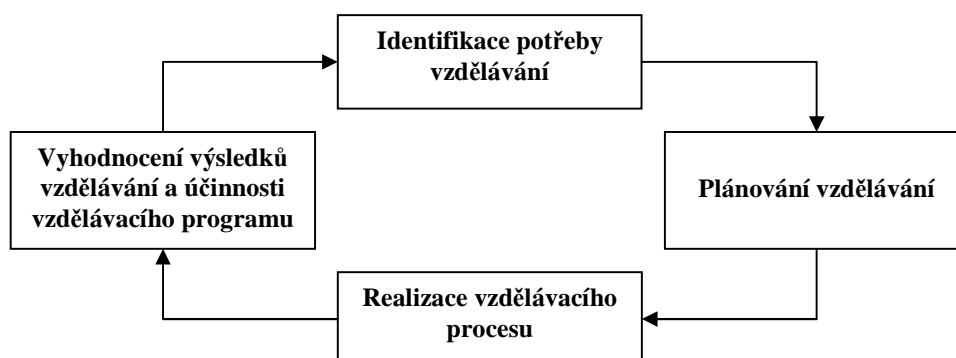
Motivující síla vzdělávání je dle Suchého (2008, s. 7):

- v samotném poznávání – nejvyšší příčka (seberealizace) v hierarchii potřeb podle Maslowa,
- v možnosti dosáhnout určitého užitku (osobního, firemního či obecně prospěšného) prostřednictvím získání a následného využití nových znalostí,
- v možnosti prosadit se mezi lidmi a získat jejich uznání (každá nová znalost je příležitostí k osobnímu uplatnění a růstu),
- v udržení pracovní pozice.

Vzdělávání tak může zasahovat až do všech pater Maslowovy hierarchie potřeb. Důležitým prvkem je zde však základní postoj pracovníka ke vzdělávání, jestli, a hlavně do jaké míry, dokáže využít motivační potenciál vzdělávání, jak je na tom z pohledu hierarchie potřeb, zda jeho vnitřní motivy sahají až k nejvyšší příčce seberealizace.

Podnikové vzdělávání má největší efekt, pokud je dobře organizované a má systém. Jeho podstatou je neustále se opakující proces o čtyřech krocích. První krok začíná uvědomováním si potřeby vzdělávání, po něm následuje plánování vzdělávání, které řeší ekonomické, časové a obsahové stránky vzdělávání. Třetím krokem je samotná realizace vzdělávacího procesu. Protože je podnikové vzdělávání pracovníků obvykle finančně velmi náročné, přichází na řadu poslední fáze, kterou je vyhodnocování výstupů a výsledků

vzdělávacího procesu. Graficky vyjádřil tento systém Koubek (1998, s. 215) takto:



Obr. 3.1 Vzdělávací proces

Nejdůležitějšími kroky v tomto cyklu jsou fáze identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a proces vyhodnocování výsledků. Na nich záleží, jaká bude samotná realizace vzdělávání a jaká bude v dalších cyklech jeho účinnost.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování a realizace podnikového vzdělávání je volba **metod vzdělávání**. Tyto metody rozdělujeme do dvou skupin podle toho, kde se vzdělávání uskutečňuje (Koubek, 1998, s. 221):

1. Metody „on the job“ – tedy metody používané ke vzdělávání přímo na pracovišti, na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžné pracovní činnosti (instruktáž při výkonu práce, couching, asistování, pověření úkolem, pracovní porady, mentoring, counselling...).
2. Metody „off the job“ – metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, případová studie, workshop, simulace, outdoor training...).

První skupina metod je považována za vhodnější při vzdělávání dělnických profesí, druhá skupina se jeví jako efektivnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a managementu. V praxi se však používá kombinace obou metod pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich zařazení, ovšem s přihlédnutím k jejich konkrétní náplni práce.

Metod vzdělávání je opravdu velké množství. Je tedy na každém školiteli, aby zvolil tu správnou metodu nebo jejich kombinaci, samozřejmě v závislosti na situaci a druhu požadovaných znalostí k pracovnímu zařazení.

Vzdělávání pracovníků je klíčovým nástrojem jejich profesního rozvoje, který by neměl být v žádném případě v organizacích či firmách opomíjen. Je totiž jedním z klíčů k úspěchu v dnešní době, kde cena a výhoda vlastnictví informací pomalu začíná převažovat nad vlastnictvím ostatních zdrojů.

3.3 Odměňování jako součást efektivní motivace pracovníků

K motivaci člověka dochází v případě, že jeho úsilí je oceňováno. Základní hnací silou našeho jednání a chování je uspokojování potřeb. Člověk je motivován vidinou odměny a vyhnutí se trestu. Platí to v případě jakékoli činnosti, která se týká samozřejmě pracovního, ale i osobního života. Např. učení ve škole je motivováno získáním dobré známky. Podobně plněním pracovních povinností očekáváme pozitivní dopad na naši osobu ve formě např. mzdy. Pracovník, který cítí a uvědomuje si důvěru svého zaměstnavatele ve své schopnosti, znalosti a dovednosti, má větší předpoklad k tomu být v tomto „směnném obchodu“ podnikem dobrým partnerem. Důvěra či poděkování zaměstnavatele se však nemusí projevovat jen v hmotné rovině.

Odměňování v dnešní době nepředstavuje jen finanční odměnu jako je mzda, plat či prémie. Současné odměňování je chápáno v širším pojetí.

Současná personalistika chápe odměňování v širším slova smyslu a zahrnuje do něj také (Koubek, 2007, s. 158):

- *„zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě ...,*
- *povýšení pracovníka,*
- *vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),*
- *formální uznání (pochvaly),*
- *pořádání na slavnostní oběd nebo večeři,*
- *pověřování významnými pracovními úkoly,*
- *pověřování vedením lidí,*
- *pověřování úkoly školitele nových pracovníků,*
- *rozmanitá a zajímavá práce,*
- *dobré a přátelské vztahy na pracovišti,*
- *příjemný styl vedení lidí v podniku,*
- *vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru ...“*

Odměňování můžeme rozdělit takto:

1. **Vnější odměny** – ty jsou víceméně v kompetenci podniku. Jedná se např. o povýšení, zaměstnanecké výhody, vzdělávání pracovníka, příjemné pracovní prostředí, styl vedení podniku a udělení pochvaly.

2. **Vnitřní odměny** – souvisí s vnitřními pocity pracovníka, jeho uspokojením z práce; pocit, že je úspěšný a užitečný, pocit vlastního významu, pocit seberealizace apod.

Vnitřní odměny jsou zcela individuální a závisí na hodnotách a potřebách, které pracovník vyznává. Zaměstnavatel je nemůže kontrolovat, může však vytvořit takové prostředí a podmínky, které je budou vzbuzovat a podporovat.

Z hlediska formy se odměňování rozděluje na:

1. **Hmotné odměňování** – peněžní nebo penězi vyjádřitelná forma. Jedná se o mzdu, plat, prémie, odměny za zásluhy a další.
2. **Nehmotné odměňování** – např. volná nebo individuální pracovní doba, stravenky, možnost odborného růstu, ocenění před kolektivem, udělení ceny, prestižní pracovní pozice apod.

Odměňování je obsáhlá, komplikovaná a velmi důležitá část personalistiky. V dalších odstavcích jsou rozvedeny významné formy odměňování.

Nejstarší a nejvýznamnější složkou odměňování je hmotné odměňování. Jedná se o peněžní nebo v peněžní formě vyjádřitelné ocenění pracovníka. Můžeme je rozdělit takto:

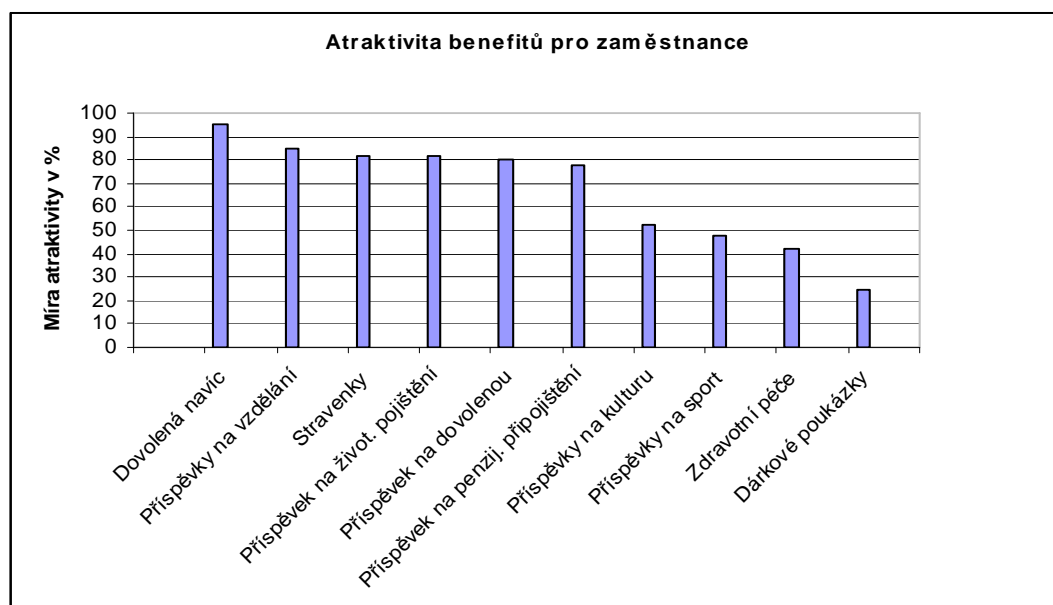
1. **Přímé finanční odměny** - mzda, plat, odměny, prémie, podíly na zisku, příplatky za přesčasy. Všechny vyjmenované přímé odměny jsou zdaněny daní z příjmu. Motivační funkci zastává pouze čistá mzda.
2. **Nepřímé finanční odměny** - resp. zaměstnanecké výhody.

Co přesně zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídne je zcela v jeho kompetenci. U větších organizací lze očekávat rozmanitější a nákladnější paletu nabízených forem odměňování.

Pro každý podnik či organizaci by mělo být zásadním úkolem udržet si kvalitní pracovníky. Tito by totiž mohli přejít ke konkurenci, která nabízí lepší podmínky. Následné hledání nových pracovních sil je pak časově i finančně náročné. Dalším důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci, k lepšímu výkonu a pocitu sounáležitosti s firmou. Významným prvkem jsou v tomto snažení **zaměstnanecké výhody**. Jak píše Koubek (1998, s. 274): „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci.*“

Firmám se proto vyplatí své pracovníky hýčkat a nabízet jim takový balíček benefitů, který budou i oni sami považovat za skutečnou přidanou hodnotu. Takový balíček nemusí být administrativně ani finančně náročný. Při jeho sestavování by se mělo přihlížet jak k nákladům, tak k personální strategii firmy. Zaměstnanecké výhody se pro zaměstnance stávají stále důležitější součástí příjmů. V porovnání s jejich finančními příjmy jsou totiž výhodnější. Pomocí benefitů může zaměstnavatel pracovníkům nabídnout větší hodnotu než prostřednictvím daněmi a odvody zatížené mzdy (Balíček benefitů, 2008, s. 70).

Společnost Sodexo Pass ČR provedla ve spolupráci s výzkumnou agenturou TNS AISA na konci roku 2007 výzkum, ve kterém zjišťovala, jaké konkrétní zaměstnanecké výhody jsou pracovníky požadovány. Uvedený graf ukazuje, že 95 % pracovníků nejvíce vítá možnost mít např. týden dovolené na zotavenou navíc. K nejatraktivnější benefitům se dále řadí příspěvky na vzdělání, na stravování a na různá pojištění (Stravenky Gastro Pass, 2007, s. 1).



Graf 1. Atraktivita benefitů pro zaměstnance: „Co zaměstnanci chtějí“ (upraveno podle výzkumu TNS – AISA pro Sodexo Pass ČR, a.s., listopad 2007, 413 uživatelů poukázek, dostupné z WWW: www.sodexo.cz)

Zde je výčet zaměstnaneckých výhod, které mohou podniky poskytovat:

- týden dovolené na zotavenou navíc,
- příspěvek na stravování,
- pružná pracovní doba,
- příspěvek na penzijní připojištění v zákonné výši,
- příspěvek na životní pojištění,
- lékařská péče poskytovaná smluvním např. závodním lékařem,
- poskytování finanční odměny při životních a pracovních událostech a jubileích,
- pomoc zaměstnancům v případě vážné sociální či zdravotní situace,
- placená jazyková výuka ukončená mezinárodními zkouškami,
- poskytování služebního telefonu, automobilu či jiných pracovních pomůcek,

- poskytování příspěvku na sportovní, kulturní a jiné volnočasové aktivity,
- poskytování volna při zdravotní indispozici,
- a další.

Své zaměstnance však firmy mohou překvapit i jiným způsobem než je běžné. Mezi tyto „jiné“ způsoby patří např. (Překvapte své zaměstnance, 2008, s. 68):

- nápoje a svačiny zdarma,
- uspořádání společného večírku s občerstvením na oslavu nějakého úspěchu,
- spoluvlastnictví akcií (podíl zaměstnanců na akciovém kapitálu firmy),
- večere pro dva,
- kvalitní a výkonný kávovar,
- poskytování zmrzliny v letních měsících zdarma,
- masáž zdarma,
- tolerování ležérního oblečení.

I trh se zaměstnaneckými výhodami se mění. V České republice je málo známým benefitem např. Zaměstnanecký asistenční program (Employee Assistance program – EAP). K jeho vysvětlení a názorné ukázce EAP Puletić uvádí (2007, s. 68): *„Proč přijal pan Jiří zaměstnání za polovinu platu, který mu byl nabízen jinde? Nejspíš ho zaujala možnost nerušeně se soustředit pouze na samotné úkoly, které ho baví. Firma mu pomůže i se zařizováním hypotéky, poradí a podpoří ho při hledání a zařizení péče o jeho děti a starší rodiče. Na oplátku nebudou pana Jiřího obtěžovat při práci běžné denní starosti a on může podat maximální pracovní výkon. Spokojen je on i jeho zaměstnavatel, který využil Employee Assistance program.“*

EAP spojuje výhody benefitu, který podporuje atraktivitu firmy, a loajalitu jejích pracovníků s možností podpořit zaměstnance v obtížné životní situaci

a ovlivnit tím i jejich pracovní výkon. Tento program je v současné době běžný ve Spojených státech amerických, kde se po jeho velkém úspěchu změnil z kategorie luxusních benefitů až na součást legislativy, která upravuje zaměstnanecké vztahy. Současné studie dokazují jasný vliv EAP na psychickou pohodu a zdraví pracovníků a tudíž i na zvýšení jejich pracovního výkonu. EAP snižuje pracovní absence, nemocnost a tím i vynaložené náklady na zaměstnance. Kromě řadových pracovníků může EAP ulehčit práci i personalistům a manažerům podniku. Personalisté jej mohou využít jako podporu při krizových situacích i jako formu konzultace. Klíčovým slovem EAP je prevence. Díky ní lze v podniku zamezit psychickým a následně i fyzickým problémům pracovníků. V neposlední řadě přinese firmě, která se rozhodne program EAP používat, konkurenční výhodu (Puletić, 2007, str. 68).

Hlavním důvodem proč firmy v minulosti poskytovaly zaměstnanecké benefity, byla možnost nechat si tyto výhody daňově uznat. Nyní se však pojetí poskytování zaměstnaneckých benefitů začíná profilovat jako zaměstnanecká výhoda, jako součást image firmy a samozřejmě také jako konkurenční výhoda.

3.4 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry pracovníků

Rozvoj pracovníků představuje v současné době u nás víceméně péči o kvalifikaci pracovníků a její zvyšování. Personální a sociální rozvoj pracovníků definuje Koubek (2005, s. 18) jako „... *rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování*

a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.“ Tato definice je přímo nabita faktory, které ovlivňují pracovní motivaci. Ať už se jedná o rozvoj pracovní kariéry, a z ní plynoucí uspokojení z pracovních úspěchů a z vykonávané práce, nebo o ztotožnění individuálních zájmů jednotlivce i organizace, které má velmi blízko k podílení se pracovníků na řízení až po uspokojení materiální i nemateriálních potřeb ve formě platu či pracovním povýšení.

V rozvinutých zemích je běžné, že zvyšování a prohlubování kvalifikace je zaměstnavatelům dáno zákonem. U nás tomu tak není. Přesto by se firmy a podniky měly tímto trendem inspirovat a dbát na rozvoj svých pracovníků. Tím, že jim zaměstnavatel poskytuje možnost vzdělávat se a nastolí vhodné podmínky, ovlivňuje jejich spokojenost, motivaci k práci a posiluje jejich vazbu na organizaci (Koubek, 1998, s. 314). Cílem je umožnit trvalý rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, který jim umožní maximalizovat jejich příspěvek podniku a poskytné jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat svůj potenciál a dále postupovat v kariéře.

Jak zdůrazňuje Milkovich a Boudreau (1993, s. 441): „.... rozhodnutí o vnitřním formování pracovní síly musí zároveň brát v úvahu jak cíle zaměstnavatele, tak i cíle zaměstnance. Rozvoj kariéry je pak výsledkem vzájemného působení mezi jednotlivci, kteří volí to, co nejlépe odpovídá jejich představám, a mezi organizací nabízející takové možnosti, které odpovídají jejím cílům.“

Pro to, aby podnik v konkurenčním prostředí obstál a vykazoval zisk, potřebuje kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Dobrým předpokladem k prosperitě podniku je proto chápání pracovníků jako zdroje, do kterého se vyplatí

investovat. Foot, Hook (2002, s. 205) uvádí, že: „... *rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.*“ Jak lze vidět, rozvoj pracovníků je pro podnik krajně důležitý, závisí na něm nejen růst jednotlivců, ale také růst podniku.

S osobním rozvojem pracovníků také podstatně souvisí řízení jejich kariéry. Pojem kariéra je chápán v souvislosti s pojmy jako směr, postup, dráha, a to vždy v určitém čase. Bělohlávek (1994, s. 11) kariéru definuje jako „... *dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.*“

Nová disciplína, která se kariérou zabývá, je nazývána **rozvoj kariéry**. Rozvoj kariéry se skládá ze dvou částí. První část, která zahrnuje úsilí jednotlivce a jeho očekávání nalezení a uskutečnění vlastní cesty, se nazývá **plánování kariéry**. Druhá část, která se nazývá **management kariéry** (Bělohlávek, 1994, s. 9), se dotýká „... *úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem.*“

Plány personálního rozvoje organizace, mezi které patří např. **plán pracovní kariéry a plán nástupnictví** v pracovní funkci, předznamenávají pracovní perspektivu zaměstnance a přispívají tak k jeho pocitu sociální jistoty. Plán pracovní kariéry je zpracováván pro konkrétního pracovníka, proto je vždy

vysoce individualizovaný. Častěji se rozvoj pracovníků týká nedělnických profesí, zejména pak vysoce kvalifikovaných specialistů a manažerů.

Zpracování plánů pracovní kariéry probíhá zhruba ve čtyřech krocích (Koubek, 1998, s. 65):

1. *„Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zájmy a stanovuje své pracovní cíle.*
2. *Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.*
3. *Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.*
4. *Pracovník, jeho nadřízený (nadřízení) a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a plány směřující k dosažení těchto cílů.“*

Největší význam má samozřejmě čtvrtý krok, během kterého je pracovník naváděn **na startovací dráhu své kariéry**, respektive je upravován směr jeho kariéry. Výsledkem je plán kariéry – plán osobního rozvoje. Ten představuje jednotlivé rozvojové aktivity (formální i neformální vzdělávání) a osvojování si znalostí a zkušeností, které mu v budoucnu pomohou získat náročnější a lépe placenou práci.

Řízení kariéry tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v pracovní funkci. Má tři cíle (Armstrong, 1999, s. 575):

1. Zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví pracovních funkcí.
2. Poskytnout lidem vizi určitého postupu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro úroveň odpovědnosti a pravomocí, kterou budou schopni dosáhnout.

3. Poskytnout lidem, kteří mají příslušný potenciál, vedení a podporu k realizaci svého potenciálu a dosažení úspěšné kariéry v organizaci.

Pozitivním účinkem řízení kariéry je možnost efektivně plánovat lidské zdroje a být připraven a mít řešení pro neplánované i očekávané odchody pracovníků. Prostřednictvím řízení kariéry a používání kariérního řádu organizace je možné vytvořit účinný systém motivace pracovníků a následně jejich udržení ve firmě.

3.5 Účast pracovníků na řízení

V současné době se za významnou součást motivačních systémů pokládá také účast (participace) pracovníků na rozhodování. Účast pracovníků na řízení vyniká především v decentralizovaném systému organizace, který dává prostor pro využití autonomie rozhodování. Vodáček (1999, s. 175) zmiňuje, že „... vhodná *participace zaměstnanců na rozhodování a na ni navazující systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, na výkonnost a kvalitu práce.*“ Důležitou součástí participace je také podílové odměňování zainteresovaných pracovníků, a to jak pozitivní, za dobré hospodářské výsledky, tak negativní, v souvislosti s důsledky chyb. Pro posouzení do jaké míry bude participace pracovníků na řízení účelná, se bere v potaz „... *závažnost řešených problémů pro organizační jednotku, vliv na kolektiv, nároky na odbornost řešení, nároky na informační zabezpečení rozhodování i realizace, předpoklady variant participace z hlediska kvality, času, nákladů apod.*“ (Vodáček, 1999, s. 176)

Jednou ze základních ideí řízení lidských zdrojů je úplná identifikace pracovníků s cíli a hodnotami podniku. Míru zapojení pracovníků a jejich

spoluodpovědnost však samozřejmě určují podmínky stanovené organizací (Kocianová, 2004, s. 141). Pracovník má právo vyjádřit se ke skutečnostem a záležitostem, které se ho týkají, a spolurozhodovat o nich. V souvislosti s tímto užívá Armstrong (2007, s. 653) výrazu „hlas pracovníků“.

Účast pracovníků na řízení má u nás tradici, která zasahuje až do doby před 2. světovou válkou. V předválečném Československu byla jednou z firem, kterým byla určitá forma participace a samosprávy vlastní např. firma Baťa. Její zakladatel Tomáš Baťa se seznámil s vědeckým řízením F. Taylora a začal tyto principy zavádět i do své firmy (Tureckiová, 2004, s. 43).

Dříve byly odbory hlavní formou participace pracovníků. Jejich cílem byla a je ochrana pracovních, životních a mzdových podmínek a práv zaměstnanců. Klesající význam firemních odborů byl způsoben tím, že se v mnoha organizacích a podnicích věnovalo více pozornosti zapojování a participaci zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 773).

Armstrong (1999, s. 774) vymezuje zapojování (dle Marchingtona a Goodmana) *jako „... takové postupy, které jsou v principu iniciovány vedením podniku a mají vést k vyšší informovanosti zaměstnanců a k jejich větší oddanosti organizaci.“* Participaci Armstrong dále definuje jako *„... jakýkoliv proces, pomocí kterého jedinec nebo skupina osob rozhoduje (tj. vědomě ovlivňuje) o tom, co jiná osoba nebo skupina bude dělat“*. Dále uvádí, že proces participace znamená zvýšení účasti zaměstnanců na rozhodování.

Rozdíl mezi zapojováním a participací je v tom, že zapojování je procesem víceméně individuálním, týká se jedinců. Zapojování je iniciováno zaměstnavatelem, jeho cílem je zvýšit informovanost a posílit vztah k podniku.

Participace se týká spíše kolektivních postupů. Zaměstnanci se tak mohou prostřednictvím svých zástupců podílet na rozhodovacích procesech. Zapojení a participace pracovníků by měly vést (Armstrong, 1999, s. 775):

- k vytvoření pocitu oddanosti všech zaměstnanců k podniku a vzbudit zájem o jeho úspěšnost,
- k lepšímu uspokojování potřeb svých zákazníků a lepšímu přizpůsobování se měnícím se požadavkům trhu a tím i pro sebe a své zaměstnance maximalizovat vyhlídky do budoucna,
- ke zlepšení výkonnosti a produktivity a zavedení nových metod práce, které by odpovídaly novým technologiím,
- ke zvýšení uspokojení pracovníků z jejich práce,
- k poskytování příležitosti všem zaměstnancům podílet se na těch rozhodovacích procesech, které by se jich mohly dotýkat.

Formy participace pracovníků dle Armstronga (1999, s. 777):

- komunikace shora dolů; tedy sestupná komunikace směrem od managementu k pracovníkům, která má za cíl nejen je informovat, ale také „zpracovat“ k hladšímu přijetí záměrů podniku,
- řešení problémů zdola nahoru; jde o záměrné proniknutí do znalostí, názorů a postojů pracovníků, cílem je zvýšení množství nápadů a podněcování smyslu pro spolupráci (zlepšovateľské týmy, kroužky kvality),
- účast na úkolech; rozšiřování okruhu a typu úkolů (týmová práce, horizontální a vertikální seskupování pracovních rolí),
- konzultace a participace managementu; pracovníci se prostřednictvím svých zástupců účastní rozhodování,
- finanční zainteresovanost; podíly na zisku, prémie, bonusy, zaměstnanecké akcie.

Participace pracovníků na řízení pomáhá firmám, díky větší zainteresovanosti svých zaměstnanců, předcházet konfliktům a zajišťuje tak plynulé řízení. Pro podniky a organizace je nejen důležité, ale zároveň také výhodné, komunikovat a zapojovat své lidské zdroje do procesu řízení.

3.6 Pracovní podmínky

Motivaci zaměstnanců ovlivňuje také kvalita pracovních podmínek a pracovního prostředí. Minimální úroveň pracovního prostředí zaručuje zaměstnancům Zákoník práce, dle kterého se musí firmy řídit. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnanci takové pracoviště, které je prostorově a konstrukčně organizováno tak, aby vyhovovalo všem požadavkům z hlediska hygieny, bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Pracovní podmínky můžeme rozdělit na:

1. prostorové (ergonomické),
2. fyzikální,
3. sociálně psychologické.

Z prostorového hlediska musí zaměstnavatel pracovníkovi zajistit (Koubek, 1998, s. 309):

- vhodnou pracovní polohu (střídání poloh),
- optimální zorné podmínky,
- dobré pohybové podmínky (pro práci rukou a nohou),
- přístup na pracoviště bez překážek.

Úroveň fyzikálních podmínek (pracovní ovzduší, hluk, osvětlení, barevné uspořádání pracoviště...) pracovního prostředí stanovují příslušné hygienické předpisy.

Sociálně psychologické podmínky souvisejí s tím, zda zaměstnanec pracuje v kontaktu s dalšími lidmi nebo pracuje sám. Některé práce je nutné vykonávat ve skupině spolupracujících lidí, jiné lze vykonávat nezávisle na ostatních pracovnících. Např. duševní práci lze provádět v takových podmínkách, které nebudou dotyčného pracovníka rušit a umožní mu v klidu pracovat. Fyzická práce může být vykonávána i v přítomnosti více pracujících lidí. Je však nutné brát v potaz individuální potřebu každého jedince být v kontaktu s dalšími lidmi.

3.7 Péče o zaměstnance

Pracovní síla je pro podnik nejdůležitějším a zároveň také nejdražším zdrojem, který má k dispozici. Koubek (1998, s. 302) uvádí, že „... *zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejich schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli.*“

V současné době je stále více kladen důraz na chápání pracovníka také jako člověka, který existuje nejen ve sféře pracovní, ale také osobní. Zaměstnanci mají právo být považováni za lidské bytosti, zvláště když část jejich osobních problémů vzniká v souvislosti s jejich prací (Armstrong, 2007, s. 685).

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin (Koubek, 1998, s. 302):

- a) „povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.“

Péče o pracovníky zahrnuje např. oblasti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti a ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám.

Služby péče o pracovníky se dají rozdělit do dvou kategorií (Armstrong, 2007, s. 686):

1. Individuální nebo osobní služby (nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků),
2. skupinové služby (sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionované pracovníky a pomoc dobročinným organizacím).

Individuální služby vyžadují osobní sociální práci. Jejím principem je pomoci pracovníkovi v jeho problémech tak, aby v důsledku profitovala organizace. Osobní služby by měly být poskytnuty v okamžiku zjištění této potřeby. Následná péče musí existovat všude tam, kde tato péče nemůže být poskytnuta z jiných zdrojů a pracovník má reálný prospěch z takto poskytnutých služeb. V podmínkách organizace je nejdůležitějším nástrojem a prvkem osobní sociální péče důvěrnost a důvěra. Pracovník musí vědět, že jeho problémy, se kterými se svěří svému nadřízenému nebo vedoucímu týmu, nebudou

ventilovány uvnitř či mimo organizaci. Dostatečně velké podniky proto zaměstnávají specializované pracovníky, kteří mohou být objektivní a nezaujatí do té míry, do jaké toho nejsou schopni linioví manažeři (Armstrong, 2007, s. 686).

„Skupinové služby, jako například sportovní aktivity a společenské kluby, by neměly být provozovány, protože jsou „dobré pro morálku“. Neexistuje důkaz, že tomu tak je.“ (Armstrong, 2007, s. 687) Navíc jsou většinou velmi nákladné a tudíž se rozhodně nevyplatí pro organizace, které nemají silně vyvinutý podnikový duch nebo pro ty, které tato sportovní a společenská vyžití provozují z důvodu nedostatku takových zařízení v místě. Provoz těchto zařízení by byl efektivní jen za přispění orgánů lokální správy nebo obce.

Péče o pracovníky jistě není v mnoha případech rentabilní, ale přispívá ke spokojenosti a motivaci pracovníků. Lze ji chápat i jako určitý způsob vděku zaměstnavatelů vůči zaměstnancům za jejich nabídku a ochotu věnovat většinu svého času podniku a jeho cílům. Je to obousměrně výhodný obchod, výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Za jakýchkoli skutečností je však nutné nahlížet na pracovníka nikoli jako na stroj, ale jako na lidskou bytost.

3.8 Samotná práce a pracovní úkoly

Kromě výše zmíněných hmotných i nehmotných pobídek je nutné zmínit i další motivační faktor, kterým je uspokojení z rozmanitosti a určité míry atraktivity pracovních úkolů a práce samotné. Tato vnitřní motivace vyplývá z uspokojení našich potřeb, a hlavně zájmů, prostřednictvím vykonávané práce. Pokud nás

práce uspokojuje, její vykonávání nám přináší radost, potěšení a možná i zábavu. Avšak i tento zdroj motivace je velice individuální, protože citlivost vůči tomuto může být u jednotlivých jedinců rozdílná. Pracovníka, který je motivován svou prací, poznáme např. tak, že často hovoří o své práci jako o činnosti, která se mu líbí či nelíbí, je ochoten pracovat na určitých úkolech nezávisle na pracovní době, ale na druhou stranu může mít snahu vyhnout se úkolům, které ho až tak nebaví. Využít tuto vnitřní motivaci samozřejmě lze, a to podporováním zajímavosti práce, zjišťováním, jaký typ úkolů jednotliví pracovníci vítají a následně rozdělením této práce mezi ně. Pokud firma poskytne svým pracovníkům uspokojení z vykonané práce a vytvoří jim přívětivou pracovní atmosféru, má naději, že její zaměstnanci budou správně motivováni.

Významným prostředkem k dosažení motivace u pracovníků je tzv. **obohacování práce**. Dle Bělohlávka (1996, s. 102) jde o „... *doplnění pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější. Tím pracovník, který se cítil nevyužitý u příliš jednoduché práce, pocítí uspokojení nad kvalitativní změnou v pracovní náplni a bude mít možnost realizovat svůj potenciál.*“ Ve vyšší formě je obohacování práce dosažení kontroly pracovníka nad jeho vlastní prací a plánováním této práce. Koubek (2007, s. 40) definuje obohacování práce jako „... *vertikální seskupování pracovních úkolů.*“ Práce se prohlubuje a zvyšuje se míra její autonomie. Autonomie práce se vztahuje k možnostem svobodného rozhodování (plánování a organizování práce, možnost pracovat vlastním tempem, pohybovat se po pracovišti a komunikovat dle svého přání a potřeb).

Obohacená práce má dle Armstronga (1999, s. 380) tyto znaky:

- jejím výsledkem je celistvá práce, pracovník dělá řadu úkolů a činností, jejichž výsledkem je konkrétní a definovatelný výrobek,
- poskytuje pracovníkovi maximum rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce,
- práce pracovníkovi poskytuje přímou zpětnou vazbu, tj. jak dobře pracovník svou práci vykonává.

K nejfrekventovanějším organizačním přístupům patří (Bedrnová, Nový, 2002, s. 303):

- **„Plánovité střídání pracovních míst (Job-Rotation)** – tato organizační forma umožňuje pracovníkům, aby v předepsaných či situačně volených časových intervalech střídali pracoviště, která jsou z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, která však ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost a pestrost práce.
- **Rozšíření obsahu práce (Job-Enlargement)** – spočívá v rozšíření počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací, které jeden pracovník vykonává v rámci vlastní pracovní činnosti (zvětšení pracovního prostoru „v horizontále“).
- **Obohacování obsahu práce v užším smyslu (Job-Enrichment)** – na rozdíl od předchozí formy představuje obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka (zvětšení pracovního prostoru „ve vertikále“).
- **Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** – základem této organizační formy je vytváření menších pracovních skupin, které spolu se skupinovými úkoly (tj. nikoliv úkoly, které by byly přidělovány jednotlivci), dostávají přidělenou určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí. Příslušná pracovní skupina (tým) tak kromě vyšší pracovní

samostatnosti přebírá i odpovědnost za vlastní skupinovou existenci a činnost, stává se z ní „sebeřídící skupina“.

Vyjmenováním těch nejdůležitějších motivačních a stimulačních faktorů se dostáváme ke konečné fázi, kterou je jejich aplikace. Aby byla úspěšná, je pro podnik vhodné vytvořit tzv. motivační program, který by zahrnoval všechny dostupné a relevantní možnosti motivace a stimulace.

4 Motivační program organizace

Motivační program organizace tvoří soubor pravidel a postupů, s jejichž pomocí je možné dosáhnout žádané úrovně motivace pracovníků, stejně jako jejich spokojenosti, jejich identifikace s podnikem a zajistit optimální výkonnost. Jak zdůrazňuje Bedrnová, Nový (2002, s. 302): „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.*“ Motivační program organizace tvoří (Bedrnová, Nový, 2002, s. 302) „... soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ Motivační program by tak měl vést ke zvýšení výkonnosti pracovníků a ochoty přijmout změny. Měl by být zaměřen na aktuální dosažené výsledky a jejich hodnocení, na kreativitu pracovníků a také podporu jejich iniciativy.

Motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku a v určitém smyslu jednotlivé subsystémy práce s lidmi spojuje. Podle Provazníka, Komárkové (1998, s. 199) může na motivaci lidského chování i pracovního jednání působit cokoli, co může být pro konkrétního pracovníka významné. Pro podnik je tedy důležité, aby měl ty skutečnosti, které by mohly být významné, pod svou kontrolou a aby postupoval tak, aby vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace všech svých pracovníků.

V souvislosti s motivačním programem podniku je ještě vhodné zmínit postup jeho přípravy a tvorby. Stejně jako jiné procesy jej lze rozčlenit do těchto fází:

- analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku,

- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání,
- vlastní sestavení motivačního programu,
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem (Bedrnová, Nový, 2002, s. 305).

Každá příprava a realizace motivačního programu vychází z aktuálních potřeb podniku a jeho zaměstnanců. Je však nutné upozornit, že tyto potřeby se mohou v průběhu času měnit.

Závěr

Motivace je základní hnací silou lidského jednání. Prostupuje celým lidským životem. Její funkcí je usměrnit naše jednání a chování tak, abychom dosáhli splnění určitého cíle. Zdroji lidské motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, postoje a ideály, jejichž postavení a hierarchie jsou u každého člověka zcela individuální. Tyto psychické procesy se označují jako vnitřní motivace. Zdrojem vnějšího působení motivace je stimulace, tj. působení nějakého procesu či děje, který nás v určité aktivitě nebo činnosti buď tlumí či podněcuje.

Stimulační či motivační aktivitou může být samozřejmě cokoli, ať už jde o přípravování se a učení ve škole, nebo kvalitně splněný pracovní úkol v zaměstnání. Vždy záleží na konkrétním vnitřním nastavení hodnot jednotlivého člověka a jeho očekávání obdržení následné odměny. Z tohoto důvodu je i pracovní motivace ovlivňující pracovní činnost člověka, a tím pádem i prosperitu organizace, velmi subjektivní a proměnlivá. Pokud chce podnik či organizace v konkurenčním prostředí obstát, je nutné, aby pracovní motivaci svých zaměstnanců věnoval zvýšenou pozornost. Motivované a relativně uspokojené lidské zdroje jsou totiž jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu podniku. Na nich z velké části záleží, jak podnik funguje a profituje. Dobrým předpokladem k prosperitě podniku je také chápání pracovníků jako zdroje, do kterého se vyplatí investovat.

Způsobů, jak motivovat pracovníky, je mnoho. Jedním z nástrojů je personální rozvoj pracovníků. Podniku by mělo záležet na postupném zvyšování a rozvoji kvalifikace svých zaměstnanců. Personální rozvoj u nás v současné době představuje víceméně péči o kvalifikaci pracovníků a její zvyšování. Jeho

cílem je umožnit trvalý rozvoj schopností a dovedností pracovníků, který jim umožní maximalizovat jejich příspěvek podniku a poskytne jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat svůj potenciál a dále postupovat ve své kariéře. Dalším ze způsobů stimulace pracovníků je provádění jejich hodnocení, které je prospěšné jak podniku, tak pracovníkům. Zaměstnavatel se dozví, zda je pracovní výkon pracovníka adekvátní vynaloženým nákladům na něj, a zaměstnanec zase uvítá názor a zpětnou vazbu na svůj výkon i pracovní chování, což je pro něj důležité a motivační. Hodnocení také může poskytnout cenné podklady pro odměňování pracovníků, a to jak v peněžité formě, tak ve formě poskytování různých zaměstnaneckých výhod a benefitů.

Jak říká jedno lidové přísloví: „Od doby, kdy Féničané vynalezli peníze, není třeba děkovat.“ Lidé však nejsou stroje ani automaty, potřebují tedy i jinou formu „poděkování“, než jen finanční. Ano, hmotné, a nejlépe finanční, odměny stále „hýbou světem“ a také lidskou motivací. V pracovní rovině však mnozí z nás očekávají uspokojení i jiných hodnot a potřeb, než jen těch, které nám pomáhají přežít. I práce se dá samozřejmě „přežít“, ovšem vyšším cílem by mělo být svou práci i „prožít“.

6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing. 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Balíček benefitů. *Moderní řízení*. 2008, roč. XLIII., č. 10, s. 70. Praha: Economia. 2008. ISSN 0026-8720.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico. 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. Osobní kariéra. Praha: Grada. 1994. ISBN 80-7169-083-X

ČÁP, Jan, MAREŠ, Jiří. Psychologie pro učitele. Praha: Portál. 2001. ISBN 80-7178-463-X

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. Personalistika. Praha: Computer Press. 2002. ISBN 80-7226-515-6

HOMOLA, Miloslav. Motivace lidského chování. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1972. ISBN 14-101-73

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: EUROLEX BOHEMIA. 2004. ISBN 80-86432-97-7

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 1998. ISBN 80-85943-51-4

MASLOW, Abraham H. 1970. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, Publishers. 1970. ISBN 76-113490

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 1993. ISBN 80-85623-29-3

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia. 1996. ISBN 80-200-0592-7

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1998. ISBN 80-7079-283-3

Překvapte své zaměstnance. *Moderní řízení*. 2008, roč. XLIII., č. 8, s. 68. Praha: Economia. 2008. ISSN 0026-8720.

PULETIĆ, Soňa. 2007. Málo známý benefit: Zaměstnanecký asistenční program. Moderní řízení, 2007, roč. XLII., č. 12, s. 68. ISSN 0026-8720

Stravenky Gastro Pass. [online]. Praha: Sodexo. 2008. [cit. 11. listopadu 2008]. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/nase-sluzby/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>

SUCHÝ, Jiří. 2008. Motivující síla vzdělávání. Personál [online časopis]. Únor 2008, roč. 2008, č. 2, [cit. 10-11-2008], s. 7 – 9. Dostupné z WWW: <<http://personal.jobs.cz/text/article/240/>>. ISSN 1213-8878

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum. 2000. ISBN 80-246-0048-X

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. 2003. ISBN 80-246-0448-5

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6

VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ Oľga. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press. 1999. ISBN 80-85943-94-8

WEINER, Bernard. Human motivation. United States of America: W. B. Saunders Company. 1980. ISBN 0-03-055226-5

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Zavoralová, H.: Nástroje motivace a stimulace lidských zdrojů

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně

citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis